

◆ 経営戦略策定趣旨と位置付け

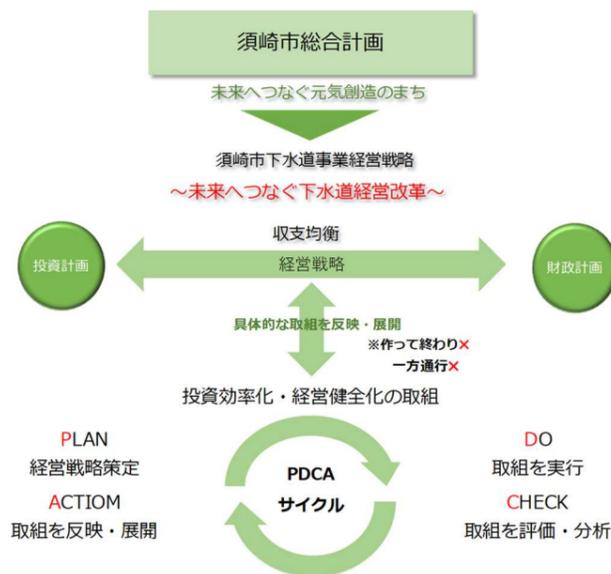
本市の下水道事業は、当初浸水の防除を目的に都市下水路による整備を始めました。その後、昭和51年度に下水道法事業認可を取得し、汚水処理施設整備に着手し、平成7年より現整備区域（処理区域）45haの供用を開始しました。令和元年度末時点で水洗化人口1,178人、水洗化率74.0%、下水道普及率7.5%となっています。

また平成25年度に開催された「下水道経営健全化検討委員会（内閣府支援高知県事業）」で須崎市下水道は、「現在のまま推移すると事業の持続が困難になる」と指摘されています。さらには人口減少に起因する使用料収入減や職員の減少に加え、老朽化施設の改築や地震・津波・豪雨対策等の多くの課題に直面しています。

このような経営環境のもとで、中・長期的な視点で～未来へつなぐ下水道経営改革～を基本方針とした「須崎市下水道事業経営戦略（以下、「経営戦略」という。）」を策定し、計画的に施設、財務、組織及び人材等、経営基盤の強化を目指します。

1. 経営戦略の位置付け

本経営戦略は、【未来へつなぐ元気創造のまち】の基本政策を掲げている「須崎市総合計画」等、上位計画との整合を図りながら下水道事業の方向性を定めた後、より具体的な取組として、各種計画の策定等を行うとともに、各業務内で発生した課題や事業内容を経営戦略に反映していきます。



2. 経営戦略の策定ステップ

「投資計画」と「財政計画」を策定し、最終的には両者が均衡するよう「経営戦略」を策定します。

● 投資計画

将来的な需要を適切に把握するとともに、アセットマネジメント等の知見を活用してその最適化を図る計画を策定

● 財政計画

必要な需要額を賄う財源を中長期的な経営の中で計画的かつ適切に確保する計画を策定

3. 計画期間

本経営戦略の計画期間は、令和3年度から令和12年度までの10年間とします。

◆ 下水道事業の現状と課題

● 急増する施設・設備の老朽化に伴う改築・更新事業量及び事業費の増加

本市の管路施設は、現在耐用年数を超過した管路の延長は約6km(19.9%)ですが、20年後には約27km(87.1%)に達する見込みであり、今後10～20年後には、大規模な改築・更新の時代をむかえるといえます。

処理場・ポンプ場は、令和元年度末時点で標準耐用年数を経過した資産が処理場は78% (215資産)、ポンプ場は83% (505資産)に達し、改築・更新の時代を既にむかえており、重要度の高い施設より、改築・更新を実施する必要があります。

また施設の老朽化対策と財政の健全性のバランスを見据えて、より効率的に改築・更新事業を実施していく必要があります。

● 経費回収率の低迷、汚水処理原価の高騰

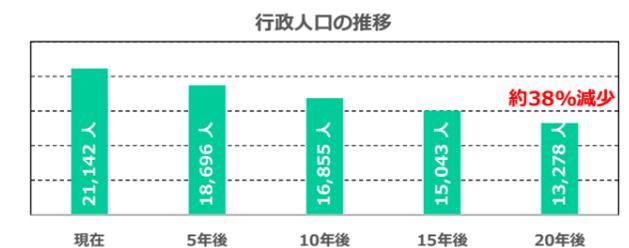
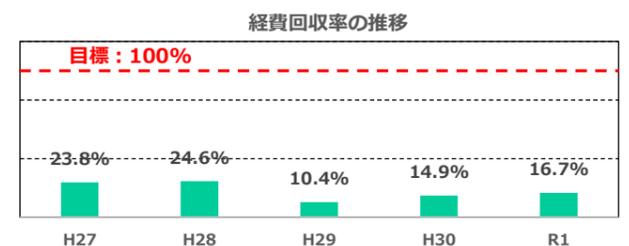
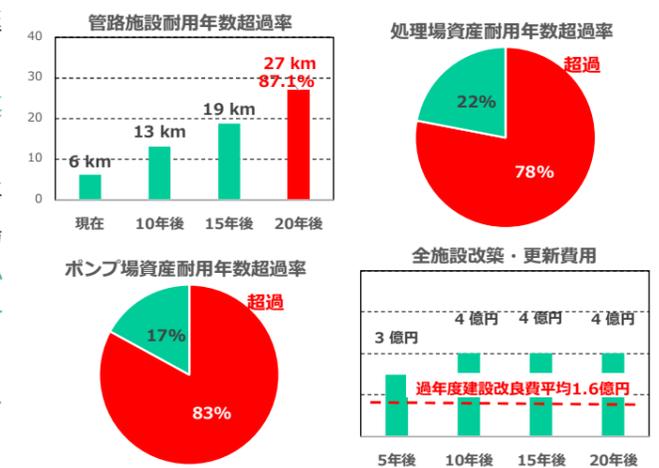
本市の経費回収率は、令和元年度で16.7%と県内でも最も低い状況です。経費回収率が100%を下回っているため、汚水処理費用を下水道使用料で賄いきれていない状況です。この賄いきれていない分の費用は、他会計からの繰入金に頼らざるを得ない状況にあります。

また国立社会保障・人口問題研究所の将来推計では、20年後に現状の約37%、行政人口が減少するとされており、今後対策を実施しない限り、人口減少に起因した下水道使用料の大幅な減少が予測されます。

● 業務の高度化・多様化による職員負担の増加

職員の業務はこれまで維持管理が中心でしたが、今後老朽化施設の増大により、既存施設の管理に加え、改築・更新が必要となり、高い技術力が求められます。また人口減少に起因した下水道使用料の減少が予測され、経営環境が一層厳しさを増す中、将来の流入水量減を見据えた施設の再構築やICT等の活用が求められています。

このような中、本市では先導的業務として官民連携事業を導入し、官民一体となった事業運営の体制構築により、財政負担の軽減、業務の効率化等を図っていく必要があります。



対象事業		事業方式	
下水道	下水道管渠（污水）	経営、企画、維持管理 （巡視・点検、清掃、修繕）	公共施設等運営事業
	終末処理場 （B-DASH 実証実験施設含む）	経営、企画、維持管理 （維持、修繕）	【～令和5年度末】包括的民間委託 【令和6年度～】公共施設等運営事業
	雨水ポンプ場	維持管理（維持、修繕）	委託（仕様発注）
	下水道管渠（雨水）	維持管理（維持）	委託（仕様発注）

◆ 基本方針と基本目標

須崎市下水道経営戦略基本方針

～未来へつなぐ下水道経営改革～

基本目標

<p>面整備の推進による収益の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資に対する効果の発現が高い地域への下水道接続 収益増加の可能性のある地域の検証 下水道普及に関する広報活動等の実施 	<p>リスクと投資を踏まえた効果的な老朽化対策</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクと投資のバランスを考慮した投資額の設定 浸入水対策を考慮した管渠の改築更新 予防保全の観点からの施設の機能・性能の確保
<p>安定的な事業継続を実現する企業経営構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営状況の現状把握 適正な下水道使用料金の検討 水洗化率の向上 	<p>官民一体となった事業運営の体制構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 先導的な官民連携モデルの構築 官と民の正しいパートナーシップの構築 下水道事業を起点とした地域活性化

◆ 投資・財政計画

1. 投資計画

投資計画の策定にあたっては、「未来へつなぐ下水道経営改革」の基本方針を達成するために以下の事項に着目し、検討を行います。

- 面整備の推進による収益の増加
- リスクと投資を踏まえた効果的な老朽化対策
- 安定的な事業継続を実現する企業経営構築
- 官民一体となった事業運営の体制構築

また計画期間内の投資計画を検討するにあたり、投資に対する効果の発現が高い地域への接続による経費回収率向上への影響、健全性のバランスによる財政への影響を考慮し、以下のケースを設定します。

項目	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
面整備の推進による収益の増加	投資に対する発現効果の高い地域への接続事業各種計画の見直し								
リスクと投資を踏まえた効果的な老朽化対策	ストックマネジメント計画策定								
	処理場対策								
	ポンプ場対策								
	管路施設対策								
安定的な事業継続を実現する企業経営	企業会計移行								
	下水道使用料改定								
	経営戦略策定								
官民一体となった事業運営の体制構築	運営権等委託事業								
計*									

ケース	投資シナリオ
1	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する効果の発現の高い地域への接続を見据えた投資シナリオ 施設の老朽化と財政の健全性のバランスを見据えた投資シナリオ
2	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する効果の発現の高い地域への接続を行わない投資シナリオ 施設の老朽化と財政の健全性のバランスを見据えた投資シナリオ
3	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する効果の発現の高い地域への接続を見据えた投資シナリオ 施設の老朽化対策を最大限実施する投資シナリオ
4	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する効果の発現の高い地域への接続を見据えた投資シナリオ 施設の老朽化対策を実施しない投資シナリオ

2. 財政計画

財政計画の策定にあたっては、以下の事項に着目します。また計画期間内の財政計画を検討するにあたり使用料改定の有無による上記事項への影響を考慮し、前述の投資計画に対して、以下のケースを設定します。

なお、使用料の改定時期は、令和6年度よりを想定します。

- 経費回収率の向上
- 収益的収支比率の向上
- 基準外繰入金金の抑制
- 地方債残高の抑制

項目	改定率
ケース1 (投資シナリオ1)	0
総務省推奨使用料単価150円/m ³ まで使用料改定	13.8%
経費回収率100%まで使用料改定	133.0%
ケース2 (投資シナリオ2)	0.0%
使用料改定を行わない	0.0%
総務省推奨使用料単価150円/m ³ まで使用料改定	13.8%
経費回収率100%まで使用料改定	180.6%
ケース3 (投資シナリオ3)	0.0%
使用料改定を行わない	0.0%
経費回収率100%まで使用料改定	133.0%
ケース4 (投資シナリオ4)	0.0%
使用料改定を行わない	0.0%
経費回収率100%まで使用料改定	133.0%

3. 投資・財政計画

各ケースを比較検討した結果、投資効果の発現の高い地域への接続を行わないケース2を除き、投資に対する効果の発現が高い地域の整備により一定程度の経費回収率向上が見られます。しかし、いずれのケースでも経費回収率は100%未満かつ基準外繰入金を繰入れることとなり、赤字経営を強いられています。(グラフ 経費回収率の推移)

施設の老朽化対策を最大限実施するケース3が、最も施設の健全性を確保しますが、将来人口減少に起因した下水道使用料収入の減少が想定される中、地方債残高が増加となり、将来に過大な負担を残し、未来へつなぐ経営にはつながらない結果となりました。ケース4は、地方債残高が抑制されますが、施設の老朽化に伴う突発的なリスクを抱えた運営を強いられることとなります。(グラフ 地方債残高の推移、基準外繰入金金の推移)

経費回収率向上のための対策を実施し、対策が必須である老朽化対策に対して、投資抑制とリスクのバランスが最適であるケース1を採用します。なお、ケース1においても当然経費回収率100%となるのが健全かつ持続的な経営を実現する上で重要ですが、その場合の使用料改定率は133.0%と現実的ではありません。このため、他会計からの繰入にも一部依存しながらもまずは、下水道使用料の適正化として総務省が示している使用料単価を150円/m³(13.8%)まで改定することを想定して、未来へつなぐ下水道経営改革を検討していきます。(グラフ ケース1経費回収率の推移)

採用シナリオ：ケース1 (総務省推奨使用料単価150円/m³まで使用料改定)

